

АДАПТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ К ИМПЕРАТИВАМ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье изложены теоретические основы внутрифирменного планирования деятельности промышленных предприятий в современных социально-экономических условиях развития российского общества. Предложены варианты адаптации организации внутрипроизводственного планирования в сложившихся условиях.

Ключевые слова: экономика, промышленное предприятие, планирование, адаптация, внутрифирменное планирование, экономическая среда.

В настоящее время экономическая среда в России характеризуется значительной неустойчивостью. Возрастает уровень неопределенности и риска, что усложняет деятельность предприятий на внутреннем рынке. Как свидетельствует мировая практика, с данной трудностью справляется то предприятие, которое своевременно адаптируется к изменениям внешнего окружения, имеет четкие ориентиры на будущее и направляет свои усилия на поиск долгосрочных конкурентных преимуществ. За рубежом широко используются система мониторинга и анализ факторов внешнего окружения и внутренней среды. Выявленные в результате анализа возможности и угрозы по отношению к предприятию, а также его сильные и слабые стороны служат информационной основой для установления и корректировки стратегических целей, путей и методов их достижения.

Практика внутрифирменного планирования в России периода административно-командной системы управления показывает, что из-за нарушения диалектической взаимосвязи между двумя сторонами одного и того же процесса (производство — потребление, план — рынок, централизация — децентрализация, административные методы — экономические методы) экономика потеряла свою жизнеспособность, которая во многом зависит от степени развитости обратной связи, благодаря которой экономика имеет возможность своевременно, адекватно и оперативно реагировать на происходящие изменения [1].

Если рассматривать экономику как взаимодействие следующих стадий общественного воспроизводства: производство — распределение — обмен — потребление, то следует отметить, что в отечественной экономике в условиях администра-

* © Бородин А.И., Ковалева А.В., Сорочайкин А.Н., 2013

Бородин Александр Иванович (aib-2004@yandex.ru), кафедра теории финансов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, 101000, Российская Федерация, г. Москва, Малый Златоустинский пер., 7.

Ковалева Алла Владимировна (akovaleva@aeroflot.ru), начальник службы сводной отчетности по российским стандартам ОАО «Аэрофлот — российские авиалинии», 119002, Российская Федерация, г. Москва, ул. Арбат, 10.

Сорочайкин Андрей Никонович (san_27@inbox.ru), заместитель директора по научной работе Института анализа экономики города и региона, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Сов. Армии, 220.

тивно-командной системы не был отлажен блок обмена, а доминировали блоки производства и распределения, что, в свою очередь, обуславливает то, что основу внутрифирменных планов составляли адресные задания по производству продукции и выделяемые под них лимиты ресурсов [2–4].

Блоки обмена и потребления существовали обособленно от блоков производства и распределения, между ними практически не было обратной связи, обмен информацией был очень слаб. А экономика требует весьма сложной циркуляции информации: необходимо, чтобы движение производства обуславливалось информацией, поступающей от потребителя. Это и есть принцип обратной связи.

Составленный внутрифирменный план официально не должен был корректироваться, хотя он был составлен в одних условиях, а в связи с динамизмом окружающей среды и лагом времени между разработкой внутрифирменных планов и началом их внедрения эти условия могут полностью измениться.

Так, проводилась политика повышения стабильности утвержденных планов, которая предусматривала целую систему мер, включающую усиление роли пятилетнего плана, сохранение в течение пятилетки стабильных оптовых цен и нормативов экономического стимулирования, стабильность лимитов капитальных вложений, установление стабильных нормативных отчислений от прибыли в бюджет и тому подобное [5].

Это привело к тому, что планы макроэкономического уровня не корректировались, зато на микроэкономическом уровне планы корректировались практически постоянно, причем в сторону снижения под фактический уровень их выполнения. Этот процесс был во многом стихийным, вынужденным, при этом нарушались пропорции, которые предусматривались первоначальными вариантами и были заложены в планах мезоэкономического уровня и макроэкономического уровня.

При этом распределение видов планирования по уровням управления в условиях административно-командной системы управления и планирования было жестко закреплено и строго регламентировано, хотя здесь была выдержана классическая формула: с повышением уровня управления усиливается стратегическое и ослабляется оперативное планирование.

В условиях рыночных отношений внутрифирменное планирование — это не директива, а собрание правил и средств очерчивания параметров уровня развития экономики, которые будут определять основы жизни общества в предстоящем периоде.

Правовая система управления в России требует перехода от регламентации производственно-хозяйственной и финансовой деятельности юридических и физических лиц к регулированию экономических процессов с помощью экономических и правовых рычагов. Ввиду этого сердцевиной плана на уровне государства, региона и отрасли должна стать система государственного регулирования экономики, которая бы включала цели и приоритеты ее развития, а также экономические и правовые рычаги их достижения. Главная цель государственного регулирования — обеспечение регулируемых экономических процессов. Между тем, как правило, чрезмерное вмешательство государства в экономику становится причиной спада ее эффективности. Следовательно, вмешательство государства в экономику крайне необходимо, но лишь в той мере, в какой оно приносит пользу [6–8].

Из вышесказанного следует, что для реализации требований подхода, основанного на единстве и взаимосвязи стадий воспроизводственного процесса, в условиях рынка в России требуется гармоничное развитие всех стадий общественного производства: производство — распределение — обмен — потребление, и взаимосвязей между ними путем одновременного использования двух механизмов координации между производством и потреблением: плана и рынка. Это позволит иметь одинаково сильные промежуточные блоки — распределение и обмен [9].

Следует задействовать механизм обратной связи – информация от потребителя должна идти к производителю. Для этого необходимо реанимировать механизмы рынка, внутрифирменное планирование должно остаться, но его акцент смещается в сторону планирования маркетинга, инноваций, что связано с наличием конкуренции, преодолением монополизма. То есть производитель должен быть заинтересован в информации от потребителя, это позволит ему ориентироваться в море рынка.

В развитой экономике такую функцию выполняют не потребители, а посредники и сами фирмы-производители с помощью маркетинговых исследований, как бы выполняющие функцию обратной связи .

Проблема российской экономики сегодня состоит в том, что такой аппарат слабо развит; это делает нас безоружными сразу в двух важнейших областях – в финансовой сфере и торговле. Появление же в России массы коммерческих банков, предпринимателей в финансовой сфере и в области коммерции пока не снимает проблем, которые должны решать посредники в развитой экономике – предвидеть спрос. Малая же заинтересованность самих фирм-производителей в изучении спроса на свою продукцию обуславливается возможностью решать все свои проблемы за счет ценовых рычагов.

Таким образом, систему экономических отношений следует построить так, чтобы преимущественно посредством внутрифирменного плана регулировать макропропорции, макросбалансированность экономики, а рынок будет регулировать преимущественно микропропорции, локальную сбалансированность всех экономических процессов с учетом данных макропропорций. То есть рынок будет способствовать установлению краткосрочного равновесия, а план – долгосрочного.

В качестве основных реализуемых принципов внутрифирменного планирования представляется целесообразным порекомендовать следующие: гибкость; сочетание непрерывности и дискретности; учет цикличности развития экономических объектов и процессов; рациональность; сочетание индикативности и директивности; комплексность; подход к экономическим объектам как к открытым системам.

Подход к экономическим объектам как к открытым системам связан в основном с необходимостью стратегической переориентации деятельности экономических объектов в условиях рынка. В этом случае они рассматриваются как открытые системы, гибко реагирующие на изменения внешней и внутренней среды.

Принцип учета цикличности развития экономических объектов и процессов подразумевает ориентацию на закономерности объективной экономической реальности. То есть экономические объекты при планировании своей деятельности должны исходить из объективных экономических условий и обусловленных ими специфических особенностей внутрифирменной деятельности.

Рекомендация в качестве одного из принципов планирования принципа рациональности, а не оптимальности внутрифирменного планирования обосновывается следующими аргументами [10, с. 43–44].

1. Для достижения оптимальности необходимо проведение достаточно сложных расчетов, которые под силу только достаточно крупным предприятиям. Средним же и мелким предприятиям достаточен при внутрифирменном планировании выбор рационального варианта внутрифирменного плана.

2. Реальность российской экономики становится такова, что растет число мелких и средних предприятий, степень определенности во внутрифирменном планировании которых низкая, следовательно, для них более приемлемым является принцип рациональности внутрифирменных планов, а не оптимальности.

3. Чаще всего в процессе внутрифирменного планирования применяется многокритериальный подход при принятии решений. Поэтому если говорить о принципе

оптимальности, то, следовательно, требуется добиться оптимальных решений по всем критериям. Однако реально можно добиться оптимального решения только по одному критерию, а по всем другим критериям — рационального. Поэтому представляется более корректным говорить о рациональности внутрифирменного планирования, подразумевая рациональность разрабатываемых планов в целом.

Анализ иерархии планов начнем с внутрифирменных планов, разрабатываемых различными уровнями управления: макроэкономическим, мезоэкономическим, микроэкономическим.

Главной отличительной чертой планов макроэкономического уровня является их индикативный характер. Индикативное (рекомендательное) планирование означает выработку и научное обоснование целей, ориентиров, приоритетов, пропорций и структур социально-экономического развития на перспективу, а также определение способов их достижения. То есть макроэкономический субъект воздействует на экономическое развитие скорее посредством обеспечения информацией и координации, чем путем принятия решений и выдачей указаний.

Сущность макроэкономического планирования можно определить как организованную деятельность, осуществляемой центральным планирующим органом для подготовки решений и мероприятий, которые будут реализовываться центром.

Если макропланирование ограничивается постановкой общих задач и рекомендаций, а экономические объекты мезоуровня и микроуровня не находятся под непосредственным контролем макроорганов планирования и управления, то единственно возможным средством направить развитие экономики в русло разработанных макропланов является экономическое стимулирование, использование разнообразного ассортимента экономических стимулов. То есть государство как бы покупает сотрудничество частных фирм.

В планах макроуровня следует усилить их стратегическую направленность, то есть в их основе должно лежать принятие стратегических решений в области структурной, научно-технической, инвестиционной политики, обеспечение сбалансированности народного хозяйства.

Планирование, на наш взгляд, только тогда может считаться эффективным, когда государственная плановая администрация обладает силой, способной заставить частные фирмы действовать в соответствии с планом. В качестве такой силы необходимо преимущественно использовать экономические методы, такие как налоговая и ценовая политики, кредитная политика, политика инвестиций, регулирование заработной платы [10, с. 45].

В случае использования индикативного планирования изменяются методы реализации принципов планирования, цель разработки планов, средства реализации планов — от преимущественного использования административных методов к экономическим методам.

С понижением уровня планирования (от макроуровня к мезоуровню и микроуровню) усиливается директивность планирования и уменьшается его рекомендательный характер. Причем здесь необходимо отметить еще и то, что планирование на макроуровне в экономически развитых странах возникло на определенном этапе их развития. Внутрифирменное же планирование внутренне присуще любому микрообъекту.

Планы мезоуровня должны даже в большей степени, чем планы макроуровня, носить индикативный характер, так как основное назначение мезоуровня — помочь предприятиям сориентироваться в море рынка. Имеется в виду предоставление информации о возможных конкурентах, поставщиках, потребителях, потенциальном спросе, о том минимальном объеме продаж, который позволит предприятию удержать свои позиции в данном секторе рынка.

Планирование на микроуровне имеет ту особенность, что большинство средних и мелких компаний не имеет возможности планировать самостоятельно. Их планы зависят (являются производными) от планов либо крупных компаний, либо хозяйственных объединений, находящихся на более высоком уровне управления — мезоуровне. Это во многом связано с тем, что крупные компании имеют больше информации о потребностях рынка [11–13].

Планы микроуровня должны разрабатываться предприятиями самостоятельно, исходя из своих коммерческих интересов, экономической конъюнктуры и законодательных норм. Они позволят предприятию определить направления и характер деятельности, объемы продаж и рынки сбыта, цены на продукцию предприятия и его затраты на производство, финансовые показатели, позицию предприятия на рынке сбыта и его место среди ведущих конкурентов.

Предлагается рассматривать план не как непреложный закон, которому необходимо слепо следовать, а как инструмент, который позволит предприятию быстро сориентироваться в сложной конъюнктуре внешнего окружения. В этом контексте интересна практика разработки вариантов плана для года с хорошей, средней и плохой конъюнктурой. Это позволит предприятию, имея несколько проработанных вариантов развития, выжить в любых экономических условиях, как в благоприятных, так и в неблагоприятных.

Для обеспечения комплексности, непрерывности и целенаправленности процесса планирования должна вестись разработка планов.

1. По стадиям общественного воспроизводства: производство — распределение — обмен — потребление.
2. По продолжительности временного интервала, на который разрабатывается план: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.
3. По отношению между заданностью и выбором целей: стратегические, тактические, оперативные.

Необходимо обратить внимание на установление определенной взаимосвязи долговременных целей и задач ближайшего характера, так как всегда существует опасность, что в попытках добиться осуществления текущих целей долговременные цели просто забываются. В этом случае стратегическое планирование просто перестает существовать.

Необходимо придерживаться рационального равновесия между циклическим планированием с жестко заданным горизонтом (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное) и планированием, горизонт которого определяется необходимым временем для реализации конкретной цели (стратегическое, тактическое, оперативное). Это, как уже говорилось выше, позволит приблизиться к непрерывности процесса планирования.

В настоящее время целесообразно в качестве основы стратегических планов на предприятиях принять финансовое планирование. Вероятно, более эффективно заложить проекты крупных капитальных вложений. Поскольку при этом выбирается ограниченное число проектов, на которых сосредотачиваются усилия, эти планы лучше реализуются. Планирование на основе проектов более эффективно, так как при традиционном финансовом планировании из-за многочисленности проблем в каждом подразделении могут быть упущены ключевые факторы, воздействующие на конечные финансовые результаты.

Планы должны базироваться на предположениях типа «дано», то есть тех условиях, на основе которых и разрабатывается данный вариант плана; изменение которых должно обязательно вести к изменению задания веса, очередности достижения целей или других характеристик планов.

В этом случае этапы процесса принятия решений будут таковы [10, с. 48–49]:

- 1) Предварительная постановка целей — для установления границ будущих возможностей и точки отсчета, по отношению к которой оценивается потребность в информации, необходимой для оценки этих возможностей;
- 2) Получение информации;
- 3) Выбор значимых целей;
- 4) Постановка значимых целей;
- 5) Установление приоритетности значимых целей;
- 6) Формулирование предположений типа «дано», которые лежат в основе плана;
- 7) Перечисление альтернативных вариантов решений;
- 8) Оценка альтернативных решений;
- 9) Выбор рационального варианта плана;
- 10) Анализ очевидных последствий;
- 11) Окончательное решение — разработка стратегии реализации плана;
- 12) Контроль предположений типа «дано»:
 - если предположения изменились, то переход к 8-му пункту;
 - если предположения не изменились, то переход к 13-му пункту.
- 13) Выполнение плана.

Целесообразно предложить следующие плановые решения, которые, на наш взгляд, были бы рациональны для российских предприятий в период выхода экономики из кризиса:

- представляется необходимым рациональное перераспределение ресурсов; этого можно достичь путем тщательного долгосрочного анализа прибыльности и инвестиционных потребностей существующего производства;
- предприятия с устаревшим оборудованием и продукцией могут использовать возможность внедрять технические нововведения, пока темп роста экономики и объема заказов не препятствует этому;
- для сильных в финансовом отношении предприятий медленный темп оживления предоставит возможность для продуманных приобретений с целью расширения имеющихся мощностей, а также организации нового производства;
- большие региональные и отраслевые отличия в темпах роста усилят важность сегментации рынка для обеспечения соответствия объема продаж подъему экономики.

Распределение видов планирования по уровням управления должно быть динамично и подчинено разумному сочетанию гибкости и жесткости и связанному с ними сочетанию централизации и децентрализации планирования.

Для обеспечения нормального функционирования систем планирования в условиях трансформации экономики необходимы анализ и использование различных видов информации, которая должна быть полной и своевременной. Для любого экономического объекта каждого из уровней управления она может быть представлена в виде внешней и внутренней информации.

К внешней информации относятся: экономическая, социальная, деловая, рыночная и т. п.; к внутренней — результаты деятельности экономического объекта, цели, задачи и направления дальнейшего развития, ресурсы объекта, внутренние возможности и ограничения, экономический, технический и социальный уровень объекта [14].

Управление системой планирования в период трансформации экономики было бы желательным осуществлять с преимущественным использованием рационалистической модели управления с элементами модели, учитывающей неопределенность. Но с постепенным развитием рыночных отношений будет повышаться роль

модели, учитывающей неопределенность.

Если провести анализ по уровням управления (макроуровень, мезоуровень, микроуровень), то можно сделать вывод, что на макроуровне постепенно большее значение приобретает модель, учитывающая неопределенность, а на микроуровне все же будет преобладать рационалистическая модель. То есть с изменением условий, в которых осуществляется планирование деятельности предприятий элементы обеих этих моделей в пропорции, соответствующей специфике условий конкретного момента, должны присутствовать в процессе управления планированием.

Системы планирования должны рассматриваться применительно ко всем уровням управления экономикой, что обусловлено их взаимосвязью и взаимозависимостью.

Наиболее явно многообразие планирования можно проследить, анализируя системы показателей планирования применительно к деятельности предприятия. Так как именно оно в условиях трансформации экономики является основным объектом экономики и основным субъектом, принимающим плановые решения, на которые оказывают решающие воздействия как сложность и неопределенность внешней экономической среды, так и специфика внутренней среды самого предприятия. А система показателей планирования, в свою очередь, является формально-логической основой любого плана — инструмента, позволяющего предприятию регулировать и направлять свою деятельность в соответствии и под влиянием изменений рыночной конъюнктуры.

Следовательно, в качестве задачи для дальнейшего изучения ставится проблема формирования структуры типовой системы показателей внутрифирменного планирования деятельности предприятий, которая позволит учитывать специфику трансформации российской экономики, условия деятельности самого предприятия, циклический характер его развития.

Библиографический список

1. Малышев В.Л. От экономики соперничества к экономике сотрудничества. М.: Экономика, 2010. 416 с.
2. Росс С., Вестерфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов / пер. с англ. М.: Лаборатория базовых знаний, 2000. 720 с.
3. Экономика России: Менеджмент и маркетинг: монография: в 2 т. / О. Особенков [и др.]. М.: Новости, 2010. 60 с.
4. Эволюция подходов к определению денежных потоков предприятия / А.И. Бородин [и др.] // Вестник Самарского государственного университета. 2013. № 1(102). С. 125–131.
5. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 479 с.
6. Бриггем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: полный курс: в 2 т. / пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. СПб.: Экономическая школа, 2000. Т. 2. 669 с.
7. Друкер П. Эффективное управление предприятием: Экономические задачи и решения, связанные с риском / пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. 224 с.
8. Шестаков А.А. Теоретические конструкты в экономической теории: сущность и способы формирования // Вестник Самарского государственного университета. 2012. № 1 (92). С. 212–217.
9. Шим Дж. К., Сигел Дж. Г. Основы коммерческого бюджетирования / пер. с англ. СПб.: Пергамент, 1998. 496 с.
10. Ковалева А.В., Бородин А.И., Сорочайкин А.Н. Совершенствование системы внутрифирменного планирования деятельности промышленных предприятий: монография. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013. 216 с.

11. Уорд К. Стратегический управленческий учет / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.
12. Катков Е.В., Сорочайкин А.Н. Моделирование процессов инновационного развития предприятий // Вестник Самарского государственного университета. 2012. № 10 (101). С. 33–39.
13. Сараев А.Л., Сараев Л.А. К теории структурной модернизации производственных предприятий // Вестник Самарского государственного университета. 2012. № 10 (101). С. 160–169.
14. Burrows G., Syme B. Zero-base budgeting: origins and pioneers // Abacus. 2000. Vol. 36. Iss. 2. P. 226–241.

*A.I. Borodin, A.V. Kovaleva, A.N. Sorochaikin**

ADAPTATION OF ORGANIZATION OF INTRAPRODUCTIVE PLANNING TO THE IMPERATIVES OF MODERN ECONOMICS

In the article the theoretical foundations of company planning of activity of industrial enterprises in modern social and economic conditions of development of Russian society are stated. Variants of adaptation of organization of intraproductive planning in the prevailing conditions are suggested.

Key words: economics, industrial enterprise, planning, adaptation, company planning, economic environment.

* *Borodin Alexander Ivanovich* (aib-2004@yandex.ru), the Dept. of Theory of Finances, Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow, 101000, Russian Federation.

Kovaleva Alla Vladimirovna (akovaleva@aeroflot.ru), head of service of summary accounting on Russian Standards of JSC «Aeroflot – Russian Airlines», Moscow, 119002, Russian Federation.

Sorochaikin Andrey Nikonovich (san_27@inbox.ru), Deputy Director on Study, Institute of Analysis of Economics of the City and Region, Samara, 443011, Russian Federation.